

**Rapport d'étude de suivi
Participation, parrainée par le CRDI, au Programme
international de formation en évaluation de projets de
développement (IPDET)**

16 octobre 2006

Section de l'évaluation du CRDI

RÉSUMÉ

Le Programme international de formation en évaluation de projets de développement (IPDET) est conçu pour répondre aux besoins en perfectionnement professionnel des spécialistes en élaboration de vérifications et d'évaluations de niveaux intermédiaire et supérieur et ceux oeuvrant pour le compte de gouvernements de pays en développement et dans des organismes de développement bilatéraux et multilatéraux et des organisations non gouvernementales. Depuis 2001, la Section de l'évaluation du CRDI a permis à 53 personnes de participer au programme, notamment à des membres du personnel et à des partenaires de projet du CRDI parrainés par des administrateurs de programmes et des agents de recherche du Centre.

En vertu de l'objectif du Centre, qui est de développer la capacité d'évaluation de ses partenaires et de son personnel, la présente étude de suivi visait à déterminer si l'IPDET est le meilleur moyen de renforcer cette capacité. Pour ce faire, trois groupes de personnes ont été interrogés ou sondés :

- le personnel et les partenaires parrainés par le CRDI qui ont participé à l'IPDET de 2001 à 2005;
- les partenaires¹ parrainés par le CRDI qui ont participé à la formation de l'IPDET en 2006;
- le personnel du CRDI ayant parrainé le personnel ou les partenaires du CRDI qui ont participé à la formation de l'IPDET de 2001 à 2005.

Dans l'ensemble, l'étude a démontré que l'IPDET constitue un moyen efficace pour renforcer les capacités d'évaluation des partenaires et du personnel du CRDI. De nombreux répondants ont comparé le programme à un « guichet unique » de ressources leur offrant toute une gamme de méthodes d'évaluation. La majorité des participants parrainés par le CRDI ont mentionné que l'IPDET avait eu une influence modérée ou importante sur leur travail, leur organisation et leur carrière. Les répondants ont été unanimes à affirmer que c'est d'abord dans leur travail individuel puis, dans une moindre mesure, à l'égard de leur carrière et de leur organisation, que l'IPDET avait eu un impact positif. Les participants parrainés par le CRDI ont beaucoup apprécié le profil des instructeurs, qui étaient des praticiens possédant une formation théorique. La plupart des participants interrogés ont déclaré avoir mis en oeuvre leurs nouvelles connaissances et capacités en matière d'évaluation dans le cadre de projets au sein de leur propre organisation. Même si le cours mettait surtout l'accent sur le renforcement des capacités et l'évaluation, le réseautage a été un autre aspect d'importance pour tous les participants interrogés.

La plupart des répondants ont déclaré avoir réussi à utiliser leurs nouvelles compétences sans trop de peine en dépit de la relative difficulté des concepts enseignés. Une des principales constatations se dégageant de l'étude concerne le fait que les participants n'ont pas nécessairement besoin d'une autre formation officielle en évaluation pour utiliser leurs nouvelles compétences efficacement. Environ la moitié des participants interrogés ont déclaré avoir poursuivi leur formation en évaluation après

¹ Étant donné les contraintes de temps de la présente étude, le personnel du CRDI ayant participé à la formation de 2006 n'a pas été interviewé.

avoir suivi le cours de l'IPDET. Toutefois, ceux qui ne l'ont pas fait ont utilisé leurs compétences dans leur milieu de travail de la même manière que ces derniers. Certains participants ont également relevé que la formation les avait aidés à se préparer à prévoir ou à aborder certains des enjeux qu'ils auraient à affronter au moment d'utiliser leurs compétences. Il convient de noter, cependant, que certains participants avaient déjà reçu une autre formation en évaluation; il est donc difficile d'attribuer ces résultats uniquement au cours de l'IPDET.

Tous les groupes interrogés étaient d'avis que le réseautage avait été un des fruits les plus importants de la formation. Les participants ont eu recours au serveur de liste IPDET et aux méthodes de communication officielles pour maintenir des liens solides les uns avec les autres après le programme. Le réseautage a contribué à la durabilité du renforcement des capacités des participants et à l'établissement de relations de travail et de collaborations futures. Par exemple, les participants de diverses régions, y compris l'Afrique du Sud et l'Asie du Sud-Est, ont affirmé qu'ils demeuraient régulièrement en contact avec les autres participants de leur région (en organisant des réunions mensuelles) ou d'autres régions (par l'intermédiaire du courriel). Bien que la majorité des répondants étaient d'avis que le réseautage constituait une des retombées importantes de la formation, ils n'ont pas mentionné que le CRDI avait particulièrement soutenu cet aspect par la suite.

Même si, dans l'ensemble, les participants ont formulé des commentaires positifs sur l'IPDET, plusieurs opinions divergentes ont été relevées quant au format et au contenu du programme. Certains ont trouvé que la formation, d'une durée de quatre semaines, était trop longue. Cependant, d'autres étaient d'avis que ce délai leur avait permis de faire un survol complet de la question tout en acquérant des compétences précises en matière d'évaluation. Aux yeux des participants, le cours principal donnait un aperçu général du sujet, tandis que les ateliers offraient une formation plus spécialisée. Certains des répondants ont fait remarquer que le cours couvrait trop de méthodes sans fournir suffisamment de détails à propos de chacune. D'autres, par contre, ont jugé que cette approche leur avait permis d'acquérir de solides bases en la matière. Plusieurs participants ont trouvé que le programme mettait beaucoup trop l'accent sur la Banque mondiale en laissant de côté d'autres approches. Une autre critique concernait le fait que la formation ne permettait pas aux participants de lier suffisamment la matière à leurs projets individuels, contrairement à d'autres formations, par exemple en cartographie des incidences.

Plusieurs répondants ont recommandé au CRDI de procéder à un suivi plus systématique en matière d'évaluation afin d'enrichir la formation et l'apprentissage des participants. Il est intéressant de noter que de nombreux participants parmi ceux qui ont eu de la difficulté à utiliser leurs compétences déploraient un manque de soutien ou de culture de l'évaluation au sein de leur propre organisation. Les partenaires de projet parrainés par le CRDI participant à l'IPDET avaient également du mal à identifier le personnel du CRDI, à l'exception de leur promoteur individuel, avant 2006². Une certaine forme de soutien en matière de réseautage serait une bonne manière pour la SE d'enrichir sa formation. Deux autres façons pour le CRDI de faciliter

² En 2006, l'approche du CRDI était de réunir tous les titulaires de bourse, les parrains du CRDI et quelques-uns des membres du personnel de la SE au cours de la formation. Il semblerait que cette méthode contribue à renforcer les liens entre les participants et le personnel du CRDI, mais il est encore trop tôt pour le confirmer.

l'établissement de réseaux sans trop d'efforts seraient de diffuser la liste des participants et d'encourager tous les promoteurs du CRDI et les partenaires parrainés par le CRDI à se rencontrer (comme c'était le cas en 2006). Le CRDI pourrait également demander à ses institutions partenaires, dans le cadre des programmes de bourses d'études, de permettre au participant de présenter un compte rendu de la formation à ses collègues afin de renforcer les capacités de ces derniers en matière d'évaluation.

Toutefois, si le CRDI offre un suivi et un soutien plus approfondis à ses titulaires de bourses, il devra demander à son personnel de travailler des heures supplémentaires. Il sera également nécessaire de déterminer les personnes au sein du CRDI qui devraient ou pourraient mener un tel suivi (c.-à-d. le personnel de la SE ou les promoteurs du CRDI). Les promoteurs semblent tout désignés pour cette tâche, car ils entretiennent un lien direct et travaillent en étroite collaboration avec les participants parrainés par le CRDI. Ils ont cependant fait remarquer qu'ils n'ont pas le temps, et parfois ni les capacités d'évaluation nécessaires pour accomplir ce travail. D'autre part, cet aspect ne figure pas non plus dans le champ de compétences ou le mandat de la SE, et il s'agirait d'une charge de travail difficile à assumer pour le personnel. En ce qui concerne le manque de temps, un répondant au sondage du CRDI a proposé d'embaucher un consultant externe qui assurerait le suivi. Cependant, ce dernier n'aurait pas développé une relation continue avec l'institution partenaire ou le projet qu'il aurait à évaluer; il s'agit là d'un obstacle.

Une façon de surmonter les obstacles liés à l'emplacement du projet et à la langue pourrait être de faire en sorte que l'institution partenaire participante s'engage à permettre aux participants de l'IPDET d'interagir avec d'autres membres de son organisation en matière de renforcement des capacités, y compris ceux qui ne peuvent pas participer au projet en raison de barrières linguistiques. Une autre façon de contourner ce problème serait d'établir des modules d'évaluation au sein des institutions partenaires du CRDI dans chaque région.

L'IPDET est-il le meilleur moyen de renforcer les capacités en matière d'évaluation des partenaires du CRDI ? Bien que certains promoteurs s'interrogent sur la rentabilité du programme, les répondants semblent d'avis, dans l'ensemble, qu'il s'agit d'une méthode efficace. Étant donné que les partenaires du CRDI ont très peu accès à des formations complètes en matière d'évaluation, et ce, à l'échelle internationale, l'IPDET est reconnu comme étant un bon moyen pour la SE de continuer à soutenir ses partenaires et son personnel. Malgré le fait que le programme principal semble être plus utile aux personnes avec peu ou pas d'expérience en évaluation, les ateliers pourraient servir au perfectionnement des personnes dotées de certaines capacités en évaluation. Les répondants ont également fait remarquer qu'il serait très utile d'allouer une plus grande part du programme à la cartographie des incidences. La SE pourrait également continuer d'organiser des séances d'information ou des réunions de réseautage, comme elle l'a fait en 2006, afin de bien faire comprendre le rôle, les ressources et le mandat de la SE aux participants parrainés par le CRDI.